

CASE STUDY

Verlage & Medien / Abo-Card

DER KUNDE

Wider dem Branchentrend DD+V bremst Abonnementrückgang

Rückläufigen Auflagen- und Abonnementzahlen entgegensteuern und neue Kunden gewinnen. Dieser branchenweiten Herausforderung begegnete die Dresdner Druck- und Verlagshaus GmbH & Co. KG (DD+V) im Oktober 2005 mit der „SZ-Card“. Das Tochterunternehmen der Gruner & Jahr AG setzte auf eine Kundenkarte – für alle 270.000 Abonnenten der im Verlag erscheinenden Sächsischen Zeitung (SZ). Mit beachtlichem Erfolg, die Kündigungsrate konnte im ersten Jahr um 30 Prozent gesenkt werden. Wie es gehen kann, beschreibt Carsten Dietmann, Geschäftsführer der DD+V, im Interview über die Einführung der SZ-Card.



DAS PROJEKT

Interview

Herr Dietmann, wie lautet ein erstes Resümee?

Carsten Dietmann: Bereits im Laufe des ersten Jahres hat sich gezeigt: Die SZ-Card hat genau die erhoffte Wirkung erzielt. Wir verzeichnen für das Jahr 2006 30 Prozent weniger Abonnementkündigungen als im Vorjahr. Das sind mehr als 4 000 Abos, die wir nicht verloren haben. Jeder in der Branche kann den enormen Wert dieses Effektes einschätzen. Interessant ist auch, dass die ausgesprochenen Kündigungen doppelt so oft aus dem Kreis der Abonnennten ohne SZ-Card kommen, wie aus dem Kreis der SZ-Card Nutzer.

Rückblickend betrachtet, was gab den Anstoß für die SZ-Card?

Dietmann: Zeitungen in Ostdeutschland kämpfen besonders stark gegen Auflagenrückgänge. Die Preissensibilität unserer Leser bei ihrer regionalen Tageszeitung ist grundsätzlich stark ausgeprägt. Gleichzeitig erwarten Stammleser heute Mehrwerte, die ein Abo attraktiver machen. Dass dies eine klare Anforderung des Marktes ist, belegen zahlreiche Studien. Zuletzt etwa eine breit angelegte TNS Emnid-Untersuchung zum Leserverhalten. Trends, die neue Maßnahmen erfordern. Die persönliche SZ-Card für jeden unserer Abonnenten war für uns ein geeignetes Mittel, um diese Mehrwerte zum Abo zu schaffen und damit der negativen Entwicklung im Lesemarkt wirkungsvoll zu begegnen.



CASE STUDY

Verlage & Medien / Abo-Card

DAS PROJEKT

Mit welcher Zielsetzung?

Dietmann: Im Mittelpunkt steht für uns ganz klar die Kundenbindung mit einer deutlich erhöhten Haltbarkeit der Abonnements. Auf dieses Ziel ist die gesamte Maßnahme ausgerichtet. Dies zeigt sich auch darin, dass wir die SZ-Card exklusiv nur den Abonnenten unserer Tageszeitungen zur Verfügung stellen. Darüber hinaus erhoffen wir uns auch positive Effekte auf die Neukundengewinnung: Mit der SZ-Card werten wir das Kernprodukt Tageszeitung erheblich auf und bieten unseren Lesern einen echten Zusatznutzen. Dieses Argument spielt inzwischen eine zentrale Rolle in unseren Vertriebsaktivitäten.

Welche Resonanz erhielten Sie von Ihren Abonnementkunden?

Dietmann: Die Reaktion unserer Leser war durchweg positiv. Bereits wenige Wochen nach dem Start hatten uns 40 Prozent der Abonnenten den Teilnahmeantrag unterschrieben zurückgeschickt. Das ist ein Response-Wert von dem wir bei anderen Direktmarketing-Maßnahmen nur träumen können. Heute haben wir etwa 140 000 aktivierte SZ-Cards im Markt. Davon wird bereits jede zweite regelmäßig genutzt. Allein diese Zahlen zeigen, dass wir mit der SZ-Card genau den Nerv unserer Leser getroffen haben. Diese Erfahrung hat uns bewogen, die Maßnahme ein Jahr später auch auf unsere anderen Tageszeitungen Döbelner Anzeiger und die Morgenpost für Sachsen zu übertragen.

Können Sie schon die Wirksamkeit abschätzen?

Dietmann: Neben dem deutlichen Rückgang der Abonnementkündigungen sind wir bei unseren Lesern immer präsent. Mehr als eine halbe Million Mal haben Leser die SZ-Card seit Oktober 2005 eingesetzt – das sind eine halbe Million positive Kontakte unserer Leser mit Ihrer Zeitung. Dies wirkt sich zweifelsohne positiv auf die Wahrnehmung unserer Tageszeitungen als starke regionale Marken aus. Und nicht zuletzt profitiert hiervon auch das Image unseres Hauses.

Die SZ-Card spielt also hauptsächlich im Vertrieb eine Rolle?

Dietmann: Nein, das wäre viel zu einseitig. Grundsätzlich ist die SZ-Card ein strategisches Instrument, mit dem wir professionelles Kundenbeziehungsmanagement betreiben. Dies gilt für den Vertrieb, aber genauso für den Anzeigenbereich. Durch Kooperationen bei der SZ-Card vertiefen wir die Beziehung auch zu Anzeigenkunden. Insbesondere kleinere Kunden mit wenig Marketingerfahrung können wir damit an die Zeitungswerbung heranführen.



CASE STUDY

Verlage & Medien / Abo-Card

DAS PROJEKT

Wie profitieren die beteiligten Händler von der SZ-Card?

Dietmann: Allein im ersten Jahr haben wir unseren mittelständischen Partnern 11 Millionen Euro zugeführt. Der Handel, hier vor allem der regional organisierte Mittelstand, profitiert in erster Linie von der leistungsfähigen Kommunikationsplattform. Wir bewerben die Angebote der SZ-Card regelmäßig in den Tageszeitungen und speziellen Beilagen, nutzen darüber hinaus aber das gesamte Potenzial unseres Verlages im crossmedialen Bereich. So wandeln wir uns vom Anzeigen- und Beilagenspezialisten zum Media-Berater. Mit positiven Auswirkungen auf unsere Partner. Wir lenken gezielt Kundenströme zu ihnen und halten so ein enormes Kaufkraftpotenzial in der Region. Denn gerade in Regionalzentren wie Bautzen, Görlitz oder Pirna hat sich die SZ-Card als ernsthafter Wirtschaftsfaktor etabliert. Die Händler haben erkannt, dass sie hier ohne Investitionsrisiko von einem leistungsfähigen Kundenbindungsprogramm profitieren. Wir zählen heute über 1 500 Partnerfirmen im gesamten Verbreitungsgebiet und die Tendenz ist steigend.



Mit Folgen für Ihr Anzeigengeschäft?

Dietmann: Die SZ-Card hat unsere Aufgabenstellung weiter gewandelt. Wir verstehen uns schon lange nicht mehr als reine Verkäufer, sondern sind Partner und Problemlöser unserer Kunden. Wichtige Informationen über Käufer und ihr Verhalten als Basis dafür liefert auch die SZ-Card. Im Dialog mit den Kunden entwickelt unser Anzeigen-Team darauf aufbauend neue Ideen und leitet gemeinsam mit ihnen Ansätze zum Generieren von mehr Umsatz ab. Das erleichtert natürlich den Kundenkontakt und wertet die Verkaufsgespräche deutlich auf. Mit der Folge einer engeren und vor allem qualitativ verbesserten Kundenbeziehung.



CASE STUDY

Verlage & Medien / Abo-Card

DAS PROJEKT

Wirkte sich dies in den Anzeigenerlösen aus?

Dietmann: Die eben beschriebenen positiven Effekte sind rein monetär nur schwer messbar. Zwar hat das Media-Geschäft in den letzten Monaten wieder zugelegt, dies aber ausschließlich der SZ-Card zuzuschreiben, wäre sicher wenig glaubhaft. Die konjunkturelle Entwicklung und steigende Rubrikenumsätze spielen hier genauso eine Rolle. Ich glaube auch nicht, dass der positive Einfluss der SZ-Card im Anzeigengeschäft sich so rasch und deutlich zeigen wird wie beim Kündigungsrückgang. Hier scheint es mir wichtiger, langfristige und tragfähige Kundenbeziehungen aufzubauen. Ich bin überzeugt, dass wir da auf einem guten Weg sind.

Bietet die SZ-Card noch mehr Potenzial?

Dietmann: Ganz eindeutig. Sie liefert uns fundierte Informationen. Die auf den ersten Blick und für sich betrachtet noch keinen großen Wert darstellen. Aber angereichert beispielsweise mit Geodaten oder Informationen aus dem Direktmarketing schaffen wir damit eine zukunftsweisende Basis für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder.

Mit welchen Investitionen in die SZ-Card engagierte sich Ihr Verlag?

Dietmann: Uns war von vornherein klar: Die SZ-Card wird nur eine Erfolgsgeschichte, wenn wir die Sache nicht halbherzig angehen. Deshalb haben wir für die Projektleitung eine direkt bei der Verlagsgeschäftsführung angegliederte Vollzeitstelle geschaffen. Die exklusiv für Kundenbindung verantwortliche Mitarbeiterin hat Zugriff auf alle erforderlichen Ressourcen in den Fachabteilungen, sei es Anzeigenverkauf, Vertrieb oder IT. Dadurch gab und gibt es kaum Reibungsverluste.

Für einen Verlag unserer Größe ist vor allem auch die Vernetzung der Projektleitung mit den regionalen Strukturen wichtig. Hier ist ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch unumgänglich. Entwicklungen vor Ort gilt es rechtzeitig zu erkennen, damit entsprechend reagiert werden kann. Generell haben wir darauf geachtet, dass im gesamten Verlag – und da schließe ich ausdrücklich auch die Redaktion mit ein – die Chancen der SZ-Card für die Unternehmensentwicklung erkannt werden und somit dieses Projekt abteilungsübergreifend eine hohe Priorität genießt. Wichtige Grundlage ist darüber hinaus auch ein ausgefeiltes CRM-Rückraumsystem, das auf leistungsfähige Ressourcen in IT und Marketing zurückgreifen kann.



CASE STUDY

Verlage & Medien / Abo-Card

DAS PROJEKT

Wie sind Sie dieser Herausforderung begegnet?

Dietmann: Zu Beginn standen wir vor der grundsätzlichen Entscheidung „Make or buy?“. Dabei stellten wir schnell fest, dass gerade das technische Processing nicht unser Kerngeschäft ist. Deshalb haben wir einen professionellen Dienstleister gesucht und ihn in Bayreuth mit der CONCEPT CARD Management & Consulting GmbH (CCC) gefunden. CCC als Marktführer im Bereich Tageszeitungen erfüllt alle Anforderungen, die uns wichtig waren. Über 40 Jahre Erfahrung auf dem Gebiet des Kundenbeziehungsmanagements überzeugten uns ebenso wie ein seriöser Gesellschafterkreis. Hinzu kam, dass mehr als 20 weitere Verlage ihre AboCard auf der gleichen technologischen Plattform von CCC betreiben, dem Loyalty Management System. Dabei kann CCC als einziger Dienstleister für die Abwicklung von Kundenkarten die komplette Infrastruktur des bargeldlosen Zahlungsverkehrs nutzen. Das war bei der Bewertung – vor allem aus Sicht des erforderlichen Investitionsvolumens – ein weiterer wichtiger Grund für unsere Entscheidung. Alles in allem sind wir überzeugt, damit eine langfristig angelegte und leistungsfähige Partnerschaft aufgebaut zu haben.

Welche Aufgaben übernimmt CCC genau?

Dietmann: Im Tagesgeschäft sind die zahlreichen operativen Prozesse – von der Karten- und Mailingpersonalisierung bis hin zu buchhalterischen Aufgaben – bei CCC professionell und zuverlässig organisiert. Somit können wir uns auf unser Kerngeschäft konzentrieren. Denn die Bewerbung der SZ-Card und die Kommunikation der Angebote erfordert gerade im laufenden Betrieb permanente Anstrengungen. Eine erfolgreich eingeführte Kundenkarte ist noch lange kein Selbstläufer. Mit der Zeit gewinnt bei uns vor allem die Organisation von Sonderaktionen immer mehr an Bedeutung. Auch hier steht uns CCC als wichtiger Berater und Impulsgeber permanent zur Seite.

In Summe ist die SZ-Card also ein Erfolgsmodell?

Dietmann: Mit den zurückgegangenen Abonnementskündigungen liegen wir voll in unserem Business Plan. Da sind andere Deckungsbeiträge wie die Rückvergütung von durchschnittlich einem Prozent des gesamten SZ-Card-Umsatzes, die Kundengewinnung oder das Wachstum im Anzeigengeschäft noch gar nicht berücksichtigt. Ja, in unserem Haus besteht kein Zweifel, dass wir mit der SZ-Card den Schritt in die richtige Richtung gegangen sind.



CASE STUDY

Verlage & Medien / Abo-Card

DAS PROJEKT

Wie sieht Ihr Blick in die Zukunft der SZ-Card aus?

Dietmann: Aktuell liegt der Schwerpunkt vor allem in der Betreuung unserer Partnerfirmen – naturgemäß stehen da die Key Accounts besonders im Fokus. Wir möchten nicht, dass der Dialog mit unseren Partnern sich auf eine monatliche Provisionsabrechnung beschränkt. Hier sind wir ständig gefordert, den Erfolgsnachweis der Partnerschaft zu erbringen und die Zusammenarbeit weiter auszubauen. Auch dabei können wir auf die Unterstützung von CCC setzen. Ein anderer interessanter Ansatz liegt in der gemeinsamen nationalen Vermarktung der AboCards mehrerer Tageszeitungen. Auf der technischen Plattform von CCC laufen im Moment 25 AboCards. Dahinter stehen 3,5 Millionen Abonnenten. Bündeln wir diese Nachfragekraft, sind wir ein attraktiver Partner für überregionale Handelsunternehmen, die wir als einzelne regionale Verlage bisher nicht erreichen. Dabei geben wir unsere Verankerung in der Region selbstverständlich nicht auf, die Auswahl der Partner erfolgt daher sehr sensibel. Wir konzentrieren uns vor allem auf Branchen, in denen der regionale Mittelstand heute faktisch nicht mehr existiert. Denken Sie etwa an Drogeriemärkte oder Tankstellen. Durch die Einbindung solcher Partner kann die SZ-Card sich noch weiter entwickeln, wir schließen Angebotslücken und steigern Nutzen und Mehrwert unserer Leser.



Was raten Sie Tageszeitungen, die wie Sie den Weg der Kundenbindung mit einer AboCard gehen wollen?

Dietmann: Genauso wie der ganze Verlag von den Erfolgen profitiert, fordert ein solches Projekt das ganze Unternehmen. Darum kann ich nur empfehlen, die Projektverantwortung nicht einer einzelnen Fachabteilung zuzuweisen. Hier ist von Anfang an eine an die Geschäftsführung angebundene Stabstelle ratsam. Wichtig ist es auch, nach der Einführungsphase der Verlockung zu widerstehen, einen Gang zurückzuschalten. Gerade im laufenden Betrieb sind Kreativität und Ideen gefragt. Um den Verantwortlichen also neben dem operativen Geschäft Zeit für echte Projektentwicklung zu lassen, ist die Einbindung von Fachabteilungen wie Kundenservice oder Anzeigenbereich dringend anzuraten.



CASE STUDY

Verlage & Medien / Abo-Card

DAS PROJEKT

Wichtig ist auch, als Betreiber permanent die Kontrolle über das System zu behalten. Auf der Basis valider Kennzahlen über Akzeptanz, Aktivität und Umsatz der Karte. Das heißt für uns, wichtige Informationen zu erfassen, zu vernetzen und auszuwerten. Da stehen die Verlage erst am Anfang, auch das Dresdner Druck- und Verlags-haus.

Ein einfach anzuwendendes Patentrezept für eine erfolgreiche Projektumsetzung kann ich Ihnen allerdings nicht nennen. Ob eine AboCard ebenso erfolgreich wird wie die SZ-Card, hängt ja nicht zuletzt von regionalen Besonderheiten und natürlich den individuellen Gegebenheiten im Verlag ab.

Herr Dietmann, vielen Dank für das Gespräch.

STATEMENT DES KUNDEN

„Die SZ-Card ist eine unserer wichtigsten Kundenbindungsinstrumente – AVS ist dabei der professionelle Anbieter im Hintergrund aber auch Impulsgeber und kompetenter Ratgeber bei jeder Kundenbindungsentscheidung“



Carsten Dietmann
Geschäftsführer der DD+V